

第31回安中市行政改革審議会会議録【概要】

(以下、敬称略)

- 【日 時】 令和3年3月24日(水) 午後2時～4時
【場 所】 本庁舎委員会室
【出席委員】 9名(佐藤、小竹、小坂、武井俊、萩原、天田、武井宏、恩幣、嶋田)
【欠席部会員】 2名(茂木、黛)
【事務局】 6名(総務部長、企画課長、企画調整係長、担当係員、秘書課長、人事研修係長)
【配付資料】

会議次第

委員名簿

安中市行政改革審議会条例

- 1 第31回行政改革審議会の協議事項について事前説明 【事前配布】
- 2 安中市人材育成基本方針 【事前配布】
- 3 諮問書(人材育成について)
- 4 第3次安中市行政改革大綱
- 5 行政評価シートの見方
- 6 行政評価経過一覧表(令和元年度、令和2年度)
- 7 行政評価シート(令和元年度、令和2年度)

前回審議会会議録

【詳細】

1 開会 《総務部長》

2 委嘱状交付

3 自己紹介

4 市長挨拶

市長	職員の人材育成について新たに諮問させていただく。コロナ禍により社会が大きく変化する中であって、市民に寄り添った行政サービスを提供していくためには、自治体職員も変化していかなければならない。市民が暮らしやすい安中市をつくるためには、まちづくりの推進力となる職員一人一人の資質向上を図ることが重要と考える。 委員の皆さまの英知をお借りし、より良い市政運営の方向性が示されるようお願いしたい。
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5 会長・副会長の選出

【会長に佐藤委員、副会長に茂木委員を選出】

6 会長挨拶

7 協議事項

(1) 人材育成について [資料1、2、3、4]

<説明>事務局

◆諮問事項について

➤ 「人材育成について」を新たに諮問させていただく。

◆「安中市人材育成基本方針」について

➤ 本市では、目指すべき職員像と人材育成にあたっての基本的な考え方を示す指針として、「安中市人材育成基本方針」を策定している。

➤ 平成23年に策定し、平成31年4月に改訂した。

◆1頁

➤ 基本方針は、目指すべき職員像と職員を育成するための方策という2つの大きな項目から構成されている。

◆2頁

➤ 「Ⅱ 人材育成の基本的な方向」では、目指すべき職員像や求められる能力といった人材育成の目標点を示している。

➤ 「1 目指すべき職員像」では、5つの項目を掲げている。

- ・ 市民とともにまちづくりに取り組むことができる「市民と協働する職員」
- ・ まちづくりを進めるための専門性や政策形成能力を持つ「未来を創り出す職員」
- ・ 問題意識を持ち、改革・改善を進める「使命感を持ち新たな課題に挑戦する職員」
- ・ コスト意識を持ち、効率的な行政を実現する「行政経営感覚を持つ職員」
- ・ 高い倫理観とプロ意識を持つ「自己を磨く職員」

◆3頁

➤ 「2 職員に求められる能力と取り組み姿勢」では、職員として具体的にどのような能力を身につけなければならないのか、どのような姿勢であるべきなのかを示している。

◆4頁

➤ 「3 階層別に求められる能力」では、部長、課長、係長、一般職員とそれぞれの職務ごとに、特に求められる能力を示している。

◆5頁

➤ 「Ⅲ 人材育成の基本的な方策」では、研修や職場環境など、人材育成を進めるための方法や手段を示している。

➤ 人事制度、職員研修、職場環境の3つを大きな柱に、あらゆる場面を活かし人材育成に取り組むこととしている。

➤ 「1 人事制度」では、高い意欲、意識を持つ人材の確保に努めること、自己申告制度により職員の意向や自己評価などに耳を傾け、配置の適正化や執務上の改善につなげること、人事評価制度により職員の能力や実績を評価し、面談、指導を通じて良い仕事をするためのマネジメントを行うこと、などを掲げている。

◆6頁

- 「2 職員研修」では、職員が自発的におこなう「自己啓発」、仕事を通じて行う「職場研修」、仕事場から離れて行う「職場外研修」の3つを柱に、職員の意欲や能力を引き出す研修体制の整備に努めるとしている。

◆7頁

- 「3 職場環境」では、職員の勤労意欲を高め、協力し合い、啓発し合える職場風土をつくるため、「コミュニケーションの充実」、「女性職員の登用」、「ワークライフバランスの推進」などにより、職員が育つ職場環境づくりに努めるとしている。

◆9頁

- 職員研修を一覧にまとめているので、参考にしてもらいたい。

◆「第3次安中市行政改革大綱」について

- 本市の行政改革の基本方針である「第3次安中市行政改革大綱」でも、行政改革の大きなテーマとして「職員の資質向上と人事制度」を掲げている。
- 「市民と同じ目線で考える人材育成・職員の資質向上」、「既得権益にもしっかりと対応できる職員の育成と組織の確立」、「職員研修制度の見直し」、「人事制度の見直しと働き方改革」の4つを行政改革推進項目としている。

◆審議について

- 資料1のとおり、職員に期待すること、職員育成の方法や方向性などについて、ご意見をいただきたい。

<審議> ◇委員 ●事務局または秘書課

◇ 職員に目標としてもらいたいこと、期待すること、備えてほしい能力などについて、市民の立場から意見が出せればよいと考えている。「人材育成基本方針」は、具体的で網羅的な内容にはなっているが、市民の感覚だと新たな意見、アイディアがあるかもしれない。自由にご発言いただきたいが、まずは、順番に各委員からご意見を伺いたい。
◇ 職員研修の一覧にある「一般研修」は義務で、「特別研修」は希望者が参加するものか。
● 「特別研修」は職場推薦の場合もある。
◇ 研修がどれだけ有効に活用できているのか。研修に嫌々参加させられているのではよくない。職員の意識はどうか。
● 「専門研修」の受講者は秘書課で指名している。ある程度同じ年齢の職員を集めるなどしている。
◇ 研修は安中市だけで実施しているのか。
● 他市と合同で実施しているものもある。
◇ 他市の研修の状況と比較ができると安中市の位置が分かってくる。また、実施が単独か合同かで仕分けをした資料も欲しい。
● 資料を提供できるようにしたい。 「一般研修」は富岡市、藤岡市と合同で実施しているものもある。 派遣研修の派遣先として群馬県と富岡市がある。派遣する目的を定めて、それに相応しい職員を派遣し、その後の行政運営に活かせるようにしている。

今年度の例で言えば、企業誘致の課題があることから、群馬県の関係部署に職員を派遣している。コロナの影響で企業誘致の業務にあまり関わっていない状況で、本人の希望もあり派遣期間を1年延長することになった。やる気を見せてくれている。

また、富岡市の富岡製糸場に職員を派遣している。観光つながりで富岡市の職員が安中市の観光課に派遣されてきている。

女性職員の割合は約3割となっているが、研修参加者の女性の割合も3割にしており、研修参加者が性別で偏らないようにしている。

◇ 社会情勢の先が見えにくく、人口減少という大きな課題もある。

「人材育成基本方針」で備えるべき能力や知識は整理されているが、安中市独自の、安中市の職員として、安中市をどのように盛り上げていくのかを考えてもらいたい。職員が安中市に対する想いを持ち、安中市を深く知っていくことが重要。その想いによってまちづくりを進めてもらいたい。

また、市民との協働を進めるには、市の職員だけではなく、市民や他の業種の人々と関わっていくことが重要となる。そういった関わりが、新たな経験、知識につながっていく。

◇ 人事評価制度は県でも実施しているが、評価者側、被評価者側ともにやらされ感やマンネリ感を少なからず感じていると思う。人材育成には、人事評価の面談を通じての評価やフィードバックが非常に重要となる。管理者も一般の職員も人事評価の重要性を再認識することが大切である。

◇ 自分の関心のあることについて学んでいくと、それが一番身につくと思う。

自主研究グループは、どういったものがあるのか教えてもらいたい。

人材育成をどのようにしていくかという方向性は、突き詰めると「第3次安中市行政改革大綱」13頁の「(1) 市民と同じ目線で考える人材育成・職員の資質向上」と「(2) 既得権益にもしっかり対応できる職員の育成と組織の確立」に掲げられている内容に集約されていると考える。

役所の中にいると、市民からの要望に対して、「条例に書いていない」、「前例がない」など守りに入りがちである。そうではなく、相談に来た人の立場に立って、本当にその回答が適切なのかを考えられる職員になってもらいたい。

また、外部団体や上司などから圧力があっても、忖度するのではなく、自分の信念を持って、公平公正に職務ができるようになってもらいたい。上司も部下の能力を最大限引き出せるように、「責任は取るからやってみろ」と言える職員でなければならない。失敗を恐れて何もしない職員にならないようにしてもらいたい。

市民から見ればこういった職員が最も頼もしい職員であるし、こういった職員に地域に貢献してもらいたい。

◇ 人事評価制度は、評価者と被評価者間の評価や面談の中で、それぞれが能力を活かした仕事ができるようになり、よいサイクルにつながると考える。しかし、行政では、評価、フィードバックがどこまでできるのか疑問に感じる。例えば、窓口対応業務の職員の対人能力やコミュニケーション能力を正確に評価できるのか、どう評価していくのか。評価者の感じ方と被評価者の感じ方が一致していることが重要となる。

◇ 国の制度があり、県の制度があり、安中市がある。その枠組みの中で、行政改革として市ができることがどれだけあるのか。例えば、同一労働、同一賃金は現実的なのか。個々の能力には違いがある。ありえないことを国がやらせようとしている。また、制度ができた時点から世の中が変わり、制度自体が古くなっている場合もある。

一人一人が成果を出し、活躍できるような環境を整えてあげる必要がある。職員それぞれの能力を活かし、その人のよいところをどう伸ばしていくか、成果を出させていくかが重要。苦手なことをやらせても評価は悪くなってしまう。一人の人間がなんでもできないとというのは難しい。

◇ 安中市の状況ではどういった人材が必要なのか、その人材を育てるためにどういった方針でいくのか、どういった研修が必要なのかという安中市としての視点がないといけない。「人材育成基本方針」の内容は「一般論な」人材育成の方針のように思われる。例えば、群馬大学医学部附属病院は、民間の病院よりも高度な医療を担える人材を育てることを目的としている。

また、課題が明らかになっていない。なにかしらの課題がありこういった諮問がなされたのだと考えるが、なにをどう変えていきたいのかが分からない。

医療職では、能力開発としてどういった専門職になっていきたいのか、そのためにどうしていくのか、能力開発段階で具体的な目標がある。目標の管理は本人からのボトムアップで行う。本人がどういった能力を身につけたいのか、目指すキャリアありきの能力開発になっている。市職員と医療職では違ってもいいが、こういった考え方もある。

ワークライフバランスの視点も重要である。女性が働きやすい環境は男性が働きやすい環境とも言える。障害者雇用なども考えると、すべての人が活躍できる、能力開発できる職場にすることが大切だと考える。

◇ 自社のことであったらという前提で話をしたい。

能力を均一化させるのは無理がある。それぞれ色々な能力を持つ人がいる中で、その人が幸せか不幸せでないか、好きか嫌いかという視点で人材育成を行っている。属している組織が好きか嫌いか、好きなのであればどういったところをよいと感じているのか、嫌いなのであればなにが問題なのか、そういったことを風通しよく話し合える環境が、人材育成につながっていく。

◇ これまでの意見をまとめる。

国、県、市町村という枠組みから逃れられない中で、一体なにができるのかという問題意識はとても重要。そういった問題意識を行政自身が持つべき。

なにをどう変えたいのか課題が明確ではない。なんのためにこのテーマで議論するのか根幹を明らかにしないとけない。

人を評価するとはどういうことなのか考えたときに、完全に公正な評価制度があるとは思えない。その人の幸福、社会人としての幸福、行政職員としての幸福からスタートして物事を考えてもいいのではないかと。これは、今までなかった新しい視点と言える。個人の幸福、ワークライフバランスなどの多様な要因は、我々の社会から欠くべからざるものになっている。そういう視点が人材育成に必ず入ってこなければならない。

不得手なことでもちゃんとやれという型にはめるような人材育成はいくら考えても本質的ではなく、その人にとって不幸ではないか、あるいはそういった評価というのは不遜な行為ではないか。

役所はゼネラリスト指向が強い。一般行政職は枝分かれしていくとは言え、スペシャリストを育成するというイメージはない。今までは希薄だった。これはキャリアパスを個人が描けないことに密接に結びついている。自分のキャリアを積み上げていってこういった人材になりたいという自己啓発を許さない世界になっている。この点を変えていくことがとても重要。ゼネラリスト指向がまったく不要とは言わないが、そこにこだわって能力を活かせない状況になってはいけない。キャリアを自分でデザインできるようにならなければモチベーションも上がらない。

職員に目標としてもらいたいこと、期待すること、備えてほしい能力などについては、「第3次安中市行政改革大綱」13頁の「(1) 市民と同じ目線で考える人材育成・職員の資質向上」と「(2) 既得権益にもしっかり対応できる職員の育成と組織の確立」に集約されている。これができれば相当な職員と言える。これを一般論ではなく、安中市にとってということと考えていかなければならない。「既得権益にもしっかりと対応できる」という言葉を入れているのは相当意欲的であり、安中市にとってはこういう人材が必要だと打ち出しているということ。これは前面に押し出す価値がある。

その上で、技術論として、研修、自己啓発、人事評価の方向性を検討する必要がある。マンネリ化しているのであれば、意欲を持って変えていくようなことも必要。

他団体では、研修は即効性がないということで廃止、縮小している団体も多い。研修ではなく、現場で仕事をしろという考え方。市長が人材育成に関心を持っている安中市は、これをチャンスと思って意欲的に取り組んでいくべき。

専門研修は整理する必要がある。法制執務のような学術的なことはきちんと学ばせなければならないが、待遇が専門研修というのは違和感がある。実質的に意味のある研修を導入していく必要がある。

◇ 人事交流の相手はどういったところなのか。

- 群馬県、富岡市など行政機関が多い。短期であれば高島屋での接遇研修がある。また、人事交流ではないがJICAに2名派遣した事例もある。

◇ 失敗するのは行動を起こしているからであって、挑戦すれば問題が起こることもある。行政は前例がないことはやりたがらない。民間は世の中の変化、ニーズの変化に対応してなにができるかを考え挑戦していくが、そこでは失敗も必ずある。

◇ 使命感を持ち、新たな課題に挑戦する職員を本当に育てたいのであれば、そのためになにをすればよいのか。新たな課題に挑戦すると失敗する確率が高いわけで、それを避けないと自分のキャリアがダメになると職員は考える。そういう職場の環境、評価制度を変えなければ、「人材育成基本方針」に掲げる基本的な方向は絶対に実現しない。

人事交流については、交流すること自体が目的になりかねない。目的を持って人事交流を行わないと、ただの交流だけで終わってしまう。

いずれにしても、なにをどう変えたいのかを明確にしなければならない。

◇ 自主研究グループはどのようなものがあるか。年齢構成はどうか。自主的につくられるのか。

- 令和2年度は2グループあった。若手職員で構成されている。映画の「遠足」をきっかけとして地域を盛り上げる方法を研究するグループや河川の清掃を行うグループもある。毎年1グループは出てくる。自主的なものである。

<p>◇ 人材育成には実務的なアイデアも、中長期的な方針も重要となる。 自主研究グループのインセンティブはどういったところにあるのか。</p>
<p>● 研究にかかった経費は出している。</p>
<p>◇ 今回の諮問は、平均的な研修を受けている中で、さらにブラッシュアップを目指すことに重点を置いていると考える。</p> <p>「人材育成基本方針」に掲げている職員像、特に「市民と協働する職員」は研修だけで実現できるものではない。</p> <p>市民から事業の提案があったときに、ある部局が提案者とその提案を実現するために一緒に仕事をするというような取組ができていない安中市の状況では、「市民と協働する職員」を育てるのは難しい。「協働」ということの意味ができていないまま、「協働」をやれと言っても座学で終わってしまう。前橋市では「協働提案プラットフォーム」事業を行っているし、伊勢崎市では市民提案を受ける仕組みがある。</p> <p>市民からの提案を面倒くさいと感じて諦めてしまう職員が多いのはどの役所を見ても同じ。市民を介在させるといろんな意見をまとめるのが大変で、自分でやってしまった方が早いと考えがち。</p> <p>しかし、市民との「協働」を始めないと市長の掲げる「総働」にはつながらない。</p> <p>では、どのように「協働」の感覚を育成していくのかといった場合には、座学ではダメで、「協働」を進めていく仕組み作りに関わらせることが必要。</p> <p>また、自己啓発のインセンティブはどういったところにあるのかも疑問。例えば、参考図書を購入した場合に費用を2割負担してあげるようなことがあればよいが、自分で勝手にやれよと言われても難しいかもしれない。自己啓発をどうやって進めていくのかは難しい問題。</p>
<p>◇ インセンティブを付与することは難しいことだが、一切なしというのでは取組は進まないと考える。</p> <p>他に意見がないようであれば、議論の内容の取りまとめを事務局にお願いしたい。</p> <p>次回審議会で作成できるようにしたい。</p>

(2) 行政評価結果の報告について [資料5、6、7]

<説明>事務局

◆行政評価の概要

- 市の行っている事務事業について、手段、内容の適切さや有効性などの評価を行い、事業の改善、経費の縮減など、効率的で効果的な運営につなげていく取組。
- 行政改革審議会委員は、外部評価の評価者として参加している。

◆「行政評価シート」の見方

- 令和2年度より、行政評価シートに「改善シート」という部分を新たに追加した。
- 「改善シート」は、行政評価結果を受けて、事業をどのように見直していくか方針を定め、その進捗を管理していくためのシート。改善の進捗を追っていくことで、行政評価の実効性を高めることを目的としている。

◆行政評価結果の報告

- 令和元年度、令和2年度に実施した行政評価について、外部評価を実施した事業の結果を報告する。

◆菊花大会補助金

- 磯部温泉組合が実施する磯部温泉菊花大会の事業費に対する補助を目的としている。
- 外部評価では、来場者数の把握ができていない、補助対象者である磯部温泉組合が運営に関与していないなどの問題点の指摘があった。
- 補助対象団体に対し、運営の改善に向けた取組を求めることを条件に、事業の方向性、予算の方向性ともに同程度という評価になった。
- 最終評価では、1年間しっかりと効果検証を行い、令和2年度に再評価を行うことになった。
- 令和2年度に再評価を行ったが、効果検証が不十分で、補助金の効果を説明できないことから事業を廃止する。

◆心身障害者扶養共済事業

- 心身障害者の保護者死亡後等に心身障害者に年金を支給する群馬県心身障害者扶養共済制度について、その加入者の掛け金を助成し、負担を軽減することを目的としている。
- 外部評価では、対象者の経済的状況をきちんと把握し、制度設計をしなければならないとした上で、事業の方向性、予算の方向性ともに同程度と評価された。
- 最終評価でも、事業内容と補助の手法を見直す必要があると評価された。
- 所得に応じた県の減免制度が設けられていることから、市独自の補助を行う必要性は低いという考えに至り、市独自補助は廃止する方針になっている。

◆在宅重度障害児介護手当事業

- 障害を有する児童の保護者に月額 1,000 円の手当を支給する事業。
- 外部評価では、月額支給額の増額を検討すべきという意見から、事業の方向性は同程度、予算の方向性は拡大と評価された。ただし、他の福祉施策の状況を考え合わせ、この事業を捉えなおす必要があるとの指摘もあった。
- 最終評価では、事業の方向性、予算の方向性ともに同程度とした上で、令和2年度を検討期間として、制度の存続も含め見直しを行うことになった。
- 在宅で障害児を介護している苦労を考え「ねぎらい」という意味合いで月額 1,000 円の支給を継続する方針となっている。

◆妙義湖管理業務委託事業

- 妙義湖での観光客や釣り客の集客のためのボートの貸出しと、管理棟、公衆便所、棧橋とその周辺の管理と清掃を委託していた。
- 外部評価では、棧橋の老朽化していることについて、貸出しを継続していく以上は、修繕等の安全管理の対策を早急に行うよう指摘があった。
- 妙義湖を観光分野で活用する可能性を考慮し、事業の方向性、予算の方向性は、同程度と評価された。
- 最終評価では、棧橋老朽化の危険性を考え、ボートの貸出、棧橋の使用を休止すべきとされ、事業の方向性、予算の方向性ともに、縮小という評価になった。
- 令和2年3月に管理業務委託を廃止し、ボートの貸出し及び棧橋の利用は中止している。
- 周辺の利用を含めた観光地としての活用は今後検討していく方針になっている。

◆老人クラブ育成事業

- 老人クラブの活動に補助するもので、高齢者の福祉の増進を目的としている。
- 各老人クラブへの補助金と、老人クラブから構成される安中市老人クラブ連合会への補助金がある。
- 外部評価では、クラブの名簿に載っているが参加していない人がどれだけいるのか利用者の実態を把握しなければならないといった指摘があった。
- 制度の目的と実情がずれていないかの点検、費用対効果の観点からの見直し、利用者が偏らないような工夫が必要であるとした上で、事業の方向性、予算の方向性ともに同程度と評価された。
- 最終評価も同様に、制度の見直しが必要という結果になった。
- クラブ数や会員数の維持、増加を目指して活動を支援すること、クラブの役員の負担軽減を図ることなど、指摘のあった課題の解決を進めていく方針となっている。

◆交通指導員費用弁償

- 街頭での交通指導にあたる交通指導員の視察研修の旅費を支給しているもので、指導員の資質、指導力の向上を目的としている。
- 外部評価では、現在の研修は内容に乏しいことから、市に講師を招く、近隣の施設に日帰りで赴くなど、研修内容や方法を抜本的に見直す必要があるとされた。
- 研修参加者の負担金を合わせて事業を行っていることについても見直す必要があるとされた。
- これらの指摘事項の見直しを行うことを前提として、事業の方向性、予算の方向性ともに同程度と評価された。
- 最終評価も、外部評価のとおりとなっている。
- 研修内容に見直しや参加率の向上を図る方針となっている。

◆生きがい対応型デイサービス事業

- 介護保険法による保険給付の対象とならない在宅の高齢者に対し、生きがい対応型デイサービスを提供するもので、高齢者の生きがい創出、社会参加の促進を目的としている。
- 外部評価では、課題として、委託先が農協ありきとなっていること、レンタカーや携帯電話の費用が高額となっており経費を削減する余地があることが指摘された。
- 引きこもりがちな高齢者を外出させるという事業の趣旨は理解できるとして、事業の方向性は同程度となった。
- 予算の方向性は、競争的な手法を用いた委託先の選出、経費の削減を行う必要があるとして、縮小と評価された。
- 最終評価も外部評価のとおりとなっている。
- 農協から令和3年度以降の委託は受けられないといった通知があり、他の受託者もないことから事業廃止となっている。

<審議>◇委員 ●事務局

- ◇ 外部評価結果が施策にどのように反映されたか分かりにくいという意見があったので、今のよう
な丁寧な報告をするようになった。
例えば、「交通指導員費用弁償」は私が担当した事業だが、外部評価で出した論点に対し、改善
方針の中で全面的に応えてくれている。外部評価をやった意味があったと思えた。
なにか意見があればお願いしたい。

◇ 改善シートを作成するのはとてもよい取組だと思う。外部評価をやっただけではなく、その後の動きが見えるのがよい。
運用として、改善方針というのはどれくらいのタイミングで設定され、行政改革審議会に報告されるのか。

● 行政評価のスケジュールは、6月に一次評価、7月に二次評価、8月に外部評価、9月に最終評価となっている。10月の次年度予算査定開始までに改善方針を担当課に決定してもらい、財政課に情報共有する。改善シートは、評価結果に基づく改善方針になっているか副市長、総務部長、事務局がチェックし、不足がある場合は修正を依頼している。今年度は、改善シートの作成が遅れた部署もあったが、次年度はそのあたりも見直していきたい。
行政改革審議会への報告については、審議会の開催に合わせて適宜行っていきたいと考えている。

◇ 改善方針を外部に公開するのも、改善を確実に進行させていく方法としてよいかもしれない。

8 その他

- 人材育成については、本日の意見を取りまとめ、次年度の早い時期に審議会を開催したい。
- 行政評価の外部評価を8月頃に行う予定となっているので、出席をお願いしたい。
- 次年度から審議会の事務局が企画課から秘書政策課政策推進室に変更となる。

9 閉会